



Design Sprint -metodin soveltaminen osana muita työskentelykehikoita ja itsenäisissä työpajoissa

Jaakko Junttila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tekijä(t) Jaakko Junntila
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Design Sprint -metodin soveltaminen osana muita työskentelykehikoita ja itsenäisissä työpajoissa
Sivu- ja liitesivumäärä 23
<p>Toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään paikantamaan ja ymmärtämään menetelmiä, joilla Design Sprint -kehikko parantaa sprinttitiimin sisäistä ja sidosryhmien välistä työskentelyä.</p> <p>Työn tarkoitus on tuottaa työkalu, jonka avulla parhaita käytänteitä voidaan soveltaa Design Sprint -kokonaisuuden ulkopuolella esimerkiksi organisaatioiden sisäisessä kehitystyössä ja asiakastyöskentelyssä ja valita parhaat työtavat kulloiseenkin tilanteeseen. Työkalu tulee sisältämään listan design sprintistä sovellettuja parhaita työtapoja, sekä avaamaan mitä kulloisellakin työtavalla tavoitellaan ja mikä sen hyöty on. Työkalun tarkoitus on tukea työtäni palvelumuotoilijana.</p> <p>Työn tietoperusta alkaa Sprint kehikon historian, kehityksen ja aseman esittelyllä. Työ jatkuu Sprint- ja Scrum -kehikoiden työvaiheiden ja tavoitteiden tiiviillä esittelyillä sekä kappaleella, joka käsittelee palvelumuotoilijan roolia ja haasteita ketterissä organisaatioissa.</p> <p>Tietoperustan tarkoitus on paikantaa sekä yhteneviä tavoitteita eri kehikoiden työtapojen välillä, että työtapoihin sisältyviä kipupisteitä. Näiden havaintojen tarkoitus on ruokkia työn empiriaosuutta, jossa etsitään ratkaisuja ryhmätyöskentelyn haasteisiin.</p> <p>Sprint kehikosta on olemassa lukuisia versioita. Työssä keskitytään AJ&Smart -konsultointitoimiston Design Sprint 2.0 -versioon, sillä sitä pidetään alkuperäisen sprintin epävirallisen viimeisimpänä versiona.</p>
Asiasanat Design Sprint, parhaat työtavat, tiimityöskentely, asiakastyöskentely http://finto.fi/fi/ ja https://annif.org/

Sisällysluettelo

1	<i>Johdanto</i>	1
1.1	Aihepiiri	1
1.2	Tavoitteet	2
1.3	Rajaukset	3
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	<i>Tietoperusta</i>	5
2.1	Sprintin juuret ja asema	5
2.2	Osallistujat ja roolit	6
2.3	Design Sprint 2.0	6
2.3.1	Ennakkotyö	6
2.3.2	Päivä 1: Kartoita ja luonnostele	7
2.3.3	Päivä 2: Päätä ja laadi kuvakäsikirja	9
2.3.4	Päivä 3: Rakenna prototyyppi	10
2.3.5	Päivä 4: Testaa käyttäjillä	11
2.4	Kehitystiimin Scrum-työskentely	11
2.4.1	Scrumin iteraatio:	12
2.5	UX-työskentely Scrum kehikossa	13
3	<i>Menetelmäkirjasto ja sen hyödyntäminen</i>	15
3.1	Sovellettavat toimintamallit	15
3.1.1	Asiantuntijoiden haastattelu	15
3.1.2	Inspiraation hakeminen	16
3.1.3	Ohjattu ideointi ja keskustelu	16
3.1.4	Hiljainen äänestäminen	16
3.1.5	Käyttäjäpolkujen luominen	17
3.1.6	Työpajojen alustaminen, reflektointi ja parantaminen	17
3.1.7	Matalan kynnyksen käyttäjätestit	18
3.1.8	Hyötyjen esilletuominen	19
3.2	Menetelmäkirjaston soveltaminen Scrum-työskentelyssä	19
3.2.1	Tuloksellisuuden mittariston muuttaminen	19
3.2.2	Sprintin suunnittelu (sprint planning)	20

3.2.3	Päivittäiset tapaamiset (standup)	20
3.2.4	Tulosten arviointi (sprint review)	21
3.2.5	Työskentelykehikon hienosäätö (retrospective)	21
4	<i>Pohdinta</i>	22
5	<i>Lähteet</i>	24

1 Johdanto

Työni päämäärä on löytää tapoja soveltaa Sprintin menetelmiä kehitystiimin sisäisessä Scrum-työskentelyssä, kuten uusien ominaisuuksien ideoinnissa, määrittelyssä ja toteuttamisessa. Tavoite on tärkeä, sillä siinä yhdistyy tuotekehityksen kaksi keskeistä osa-aluetta, jotka ovat käyttäjätarpeiden tunnistaminen (Sprint) ja toteutuksen organisoiminen (Scrum).

Työni tietoperustassa referoin lähdeaineistoistani Sprint- ja Scrum -kehikoiden työvaiheita ja tavoitteita. Referoinnin tavoite on paikantaa kehikoiden yhteneväisyydet, joissa Scrumin tavoitteiden saavuttamista tukeva rakenne on ohutta ja Sprintin soveltaminen siten otollista.

Kokonaisten työpajojen sijasta tarkastelen Sprinttiä ensisijaisesti pienemmässä mittakaavassa. Pohdin mitä toistuvia toimintamalleja Sprintin työvaiheissa esiintyy, mitä niillä tavoitellaan ja olisiko niiden kierrättämiselle tarpeita ja edellytyksiä. Tavoitteeni on löytää näin tiimityöskentelyä parhaiten tukevat menetelmät.

Uskon että tiimityöskentelyä parantavia elementtejä voidaan hyödyntää myös asiakastyöskentelyn edistämiseen, sillä lopulta kyse on yhtä lailla toiveiden, tarpeiden ja tiedonvaihdon edistämisestä.

Lähdeaineistoni lisäksi aion hyödyntää myös omaa työkokemustani Scrum-tiimeissä työskentelystä sekä eri mittaisten asiakastilaisuuksien suunnittelusta ja toteuttamisesta konsulttina. Törmään roolissani päivittäin siihen, miten vaikeaa loppukäyttäjien huomioiminen on tehokkuuteen tähtäävässä ympäristössä. Uskon työni edistävän ymmärrystä käyttäjälähtöisen suunnittelun olemuksesta ja tarpeellisuudesta kehitystiimien sisäisessä työskentelyssä sekä luovan edellytyksiä osallistavammalle asiakastyöskentelylle.

1.1 Aihepiiri

Design Sprint (jatkossa sprintti) on projektiluonteiseen työskentelyyn tarkoitettu työskentelykehikko. Kokonaisuuteen kuuluu sarja toisiinsa tiiviisti liittyviä työpajoja, joilla pyritään ratkaisemaan projektille asetettuja ongelmia. Iteratiiviseen työskentelyyn soveltuvista Agile- ja Lean-kehikoista poiketen sprintti on tarkoitettu ensisijaisesti kertaluontoisiin hankkeisiin, missä työlle on asetettu rajattu päämäärä ja aikaikkuna. Lean-kehikon tavoin, sprintillä pyritään vähentämään projektiin sisältyvää epävarmuutta, validoimalla tehtyjä olettamuksia nopeasti käyttäjillä. Sprinttiä voidaan käyttää lukuisten erityyppisten projektien edistämiseen. Tyypillisimpiä kohteita ovat ohjelmisto- ja palvelumuotoiluhankkeiden uusien ominaisuuksien konseptointi, määrittely ja validointi.

Sprintistä on lukuisia eri versioita. Ominaista niille kaikille on peräkkäisille päiville sijoitetut, ajan ja päämäärien suhteen tarkkarajaiset työpajat. Tarkkarajaisuudesta ja ennakoitavuudesta johtuen sprintti soveltuu hyvin organisaatiosta ulos myytäväksi konsultointipalveluksi. Sprintillä voidaan myös syventää organisaation sisäisiä kehikoita, kuten: Scrum, Lean UX ja vesiputous. Sprinttiä voidaan myös käyttää yksittäisissä hankkeissa itsenäisesti.

Eri versioista ensimmäinen ja kenties tunnetuin on Google Design Sprint, mikä lanseerattiin vuonna 2012. Se syntyi Jake Knappen tavoitteesta tehostaa Googlen Ventures -yrittäjien innovointi- ja kehityshankkeita. (Knapp 2016, 7–12.)

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyössäni aion perehtyä Googlen sprintin pohjalta kehitettyyn nelipäiväiseen Design Sprint 2.0:aan. Valitsin kyseisen version sprintistä, sillä se on Googlen sprintin tehostettu ja ”epävirallisen virallinen” viimeisin versio (AJ&Smart 2018, 0:55). Työni päämäärä on ymmärtää eri työpajojen käyttötarkoitukset, sisäiset elementit ja soveltamismahdollisuudet niin, että pystyn kokoamaan sprintin menetelmistä tarkoitustaan palvelevia kokonaisuuksia eri tarpeisiin.

Opinnäytetyöni on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö. Sen päämääränä on tuottaa luettelo tiimityöskentelyn osakokonaisuuksista, joista sprintin työpajat muodostuvat. Jokaiseen yksittäiseen toimintamalliin on dokumentoitu mm. työtavan lisäarvo tiimityöskentelylle, prosessi ja tavoitteet. Tavoitteeni on, että luettelon avulla pystyn soveltamaan sprintin parhaita työskentelymalleja niin Scrum-tiimin sisäisessä kehitystyössä, kun asiakastyöpajoissa.

Valitsin kyseisen aiheen, sillä tiedän sen palvelevan minua suuresti ammatissani.

Asiakastilaisuuksien fasilitointi ja suunnittelupäätösten validointi asiakasta kuulemalla ovat keskeisiä taitoja roolissani palvelumuotoilijana ja konsulttina (CGI Suomi Oy, Solidabis Oy, twoday Oy). Roolissani olen huomannut, että sprintin luovalle soveltamiselle löytyy tarvetta sekä ulkoisten konsultointipalveluiden suunnittelussa että sisäisen Scrum-työskentelyn tehostamisessa.

Tavoitteenani on:

- Syventää ymmärrystäni sprintin elementeistä ja kokonaisuudesta.
- Ymmärtää mitkä tekijät sprintissä edistävät tiimityöskentelyä, miten ja miksi.
- Pyrkiä kapseloimaan sprintin parhaat ominaisuudet, niin että niitä on helppo soveltaa sprinttikokonaisuuden ulkopuolella sisäisissä ja ulkoisissa työpajoissa.
- Rakentaa itselleni uusi työkalukokonaisuus, jota soveltaa ammatissani palvelumuotoilijana.

1.3 Rajaukset

Syvennyn työssäni erityisesti Design Sprint 2.0 -versioon, mikä on kehitetty organisaatioista ulos myytävien asiakastyöpajojen kehikoksi. Aion myös paikoin sivuta Enterprise Design Sprints -kokonaisuutta, mikä puolestaan on tarkoitettu organisaatioiden sisäisen kehityksen työkaluksi ja syventää siten ymmärrystäni sisäisen kehitystyön tarpeista ja ratkaisuksista. Eri sprinttiversioiden lisäksi aion myös avata Scrum-kehikon sisältöä, sen vahvuuksia ja puutteita sisäisen kehitystyön työkaluna.

1.4 Keskeiset käsitteet

- Agile = Sateenvarjokäsite työskentelytavoille, missä kehitystyön fokus on ryhmätyöskentelyssä, toimivissa ratkaisuissa, asiakasyhteistyössä ja muutokseen sopeutumisessa (Iqbal 2022).
- Fasilitoija = Design sprint -tilaisuuden järjestäjä ja ylläpitäjä. Fasilitoija ylläpitää työpajojen keskustelua ja vastaa että tiimin fokus pysyy tehtävänannossa, sprintin taustatutkimus on koottu ja että oikeat henkilöt ovat paikalla. (Banfield 2019, 95.)
- Sprinttikysymys (sprint question) = Ongelma, mihin sprintillä pyritään löytämään vastaus (Knapp 2016, 53).
- How Might We -lappu (HMW) = Ideoinnin työkalu, johon sprinttitiimin jäsenet kirjaavat ratkaisuehdotuksia kehitystyön haasteisiin (Knapp 2016, 63–65).
- Heat Map = Kollektiivisen päätöksenteon menetelmä, jossa osallistujat asettavat rajatun tai rajoittamattoman määrän merkkejä tärkeäksi koettujen asioiden yhteyteen. Menetelmän avulla voidaan paikantaa tärkeimmät ja/tai mielenkiintoisimmat ideat. (Knapp 2016, 105–107.)
- Scrum = Työskentelymalli mikä toteuttaa Agile-periaatetta. Mallissa kehitystyö jaetaan ja priorisoidaan osakokonaisuuksiin ns. kehitysjonoon. Työtä tehdään 1–4 viikon sprinteissä, missä kehitystiimi suorittaa osan kehitysjonon työvaiheita. Tätä sykliä jatketaan, kunnes kehitysjonossa ei enää ole työvaiheita. (Scrum.org. What is Scrum? s.a.)
- Tuoteomistaja = Henkilö organisaatiossa, joka on vastuussa kehitettävästä tuotteesta ja päättää mihin suuntaan tuotetta kehitetään (Banfield 2019, 96).
- Tuotejono (product backlog) = Kehityslista kaikista niistä ominaisuuksista, jotka tuotteelle on tarkoitus rakentaa. Tuoteomistajan vastuulla on ylläpitää tuotejonon ominaisuuksien toteutusjärjestystä. (Scrum Guides 2020.)

- Definition of Done = Scrum-tiimin ja tuoteomistajan määrittelemä riittävän toteutuksen aste, jossa tuotejonosta valitun ominaisuuden kehitystyö on saavuttanut tavoitteensa ja voidaan päättää (Scrum Guides 2020).

2 Tietoperusta

Seuraavissa aliluvuissa käsittelen Sprintin syntyhistoriaa, asemaa tuotekehityksen ja innovoinnin menetelmänä, sekä eri työpajojen rakennetta ja osallistujia. Sprintin perusteellisen läpikäynnin tarkoitus on luoda pohja, jonka varaan voin rakentaa toiminnallisen opinnäytetyöni menetelmäkirjaston.

2.1 Sprintin juuret ja asema

Tuotekehityksen innovointiin ja määrittelyyn kehitetty työpajakokonaisuus Google Design Sprint, syntyi Jake Knappen intohimosta löytää uusia, entistä parempia tiimityöskentelyn menetelmiä. Kehikossaan Knapp keskitti erityistä huomiota mm. kehitystiimin sisäisiin selkeisiin rooleihin, kommunikoinnin laatuun ja määrään, sekä aikataulutettuihin tehokkaisiin työvaiheisiin, joissa yhdistellään ryhmätyöskentelyä ja itsenäistä työskentelyä. (Knapp 2016, 186–195.)

Knappen luonnostelema alkuperäinen sprintti koostuu viidestä päivästä, joista jokaisella on selkeä oma tavoite. Maanantaina kartoitetaan mitä ratkaisumahdollisuuksia ja osakokonaisuuksia sprintin lopputulokseen voisi sisältyä. Tiistaina luonnostellaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Keskiviikkona valitaan ja määritellään vaihtoehtoista lupaavin ratkaisu. Torstaina toteutetaan valitusta ratkaisusta uskottava prototyyppi. Perjantaina testataan prototyyppiä, eli sprintille määritellyn ongelman ratkaisuvaihtoehtoa loppukäyttäjillä. (Knapp 2016, 186–195.)

Knapp testasi ja paranteli kehikkoa lukuisissa projekteissa Google Ventures -yritysten tuotekehityksessä. Työn tuloksena syntyi lähdemateriaaleihini lukeutuva Sprint: how to solve big problems and test new ideas in just five days -kirja. (Knapp 2016, 186–195.)

Sprintin kyky ratkoa liiketoiminnan haastavia ongelmia tehokkaasti huomattiin myös startup-maailman ulkopuolella. Tänä päivänä Googlen sprintti ja sen perilliset ovat yksi liiketoimintojen yleisimmin käytetyistä innovointi- ja kehitystyökaluista. Googlen alkuperäisestä sprintistä syntyi lukuisia muunnelmia, eri toimialojen sovittaessa sprinttiä omiin tarpeisiinsa. Nämä muunnelmat eroavat toisistaan mm. työpajojen sisällön, sprintin pituuden, työpajoihin osallistuvien henkilöiden ja ratkottavien ongelmien osalta. Jotkin organisaatiot kasvattivat sprinttiä itsenäisellä taustatutkimusvaiheella, kun taas toiset poimivat kokonaisuudesta yksittäisiä työpajoja osaksi jo vakiintuneita työskentelymalleja. (Knapp 2016, 186–195.)

2.2 Osallistujat ja roolit

Sprintin työpajoihin osallistuu 4–8 henkilöä esimerkiksi seuraavista rooleista: Fasilitoija, palvelumuotoilija, tuoteomistaja, organisaatiossa päättävässä asemassa oleva henkilö (päättäjä), ohjelmoija, markkinoinnin tai myynnin edustaja, sekä 7–12 loppukäyttäjää prototyypin testaamista varten. Palvelumuotoilijan ja fasilitoijan roolit ovat usein päällekkäisiä. (Banfield 2019, 137, 95–97.)

Roolit sprintin aikana (Banfield 2019, 137, 95–97):

- Fasilitoija: Henkilö, joka on vastuussa sprintin valmistelusta, kuten siitä, että tarvittavat henkilöt ovat paikalla. Lisäksi fasilitoija johtaa työpajojen työskentelyä ja keskustelua.
- Päättäjä: Henkilö, jolla on organisaatiossa päätäntävalta valita mihin suuntaan tuotetta kehitetään. Sprintin aikana päättäjä valitsee tiimin ehdotuksista lopulliset etenemissuunnat.
- Kirjuri: Henkilö, joka dokumentoi tiimin työtä työpajojen aikana. Dokumentointiin sisältyy mm. muistiinpanojen kirjaaminen ja syntyneiden post-it-lappujen ja luonnosten otsikointi ja taltiointi nopeaa hyödyntämistä varten.
- Sprinttitiimi: Henkilöt, joilla on riittävä ymmärrys sekä sprintille asetetusta ongelmasta että ratkaisun edellytyksistä.
- Asiantuntijat: Henkilöt, jotka voivat lisätä sprinttitiimin tietämystä kehitettävän ratkaisun vaatimuksista, toimintaympäristöstä tai vaikkapa riskeistä.
- Testihenkilöt: Henkilöt, jotka edustavat mahdollisimman hyvin ratkaisun loppukäyttäjää.

2.3 Design Sprint 2.0

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen AJ&Smart -konsultointitoimiston määrittelemää ja alkuperäistä sprintistä johdettua Sprint 2.0:aa. Avaan alaluvuissa Sprint 2.0:n työpajoja ja niiden tavoitteita yksitellen.

Alkuperäisestä viiden päivän sprintistä poiketen, Sprint 2.0 on tiivistetty nelipäiväiseksi. Lisäksi sen työpajojen järjestystä ja sisältöjä on optimoitu siten, että asiakkaan edustajia voidaan osallistaa sprinttitiimiin joustavammin. Sprinttitiimin ymmärrystä voidaan rikastaa esim. kuulemalla asiakkaan sidosryhmien jäseniä eli ns. asiantuntijoita vain sprintin alussa, ilman että heitä tarvitsee osallistaa kaikille työpajoille.

2.3.1 Ennakkotyö

Raamien määrittäminen (AJ&Smart 2022, 5)

Tavoite on löytää raamit, mitä kohden ajatuksia ja resursseja voidaan kohdentaa. Määrittele / tiedustele / tunnista rajattu ongelma, johon sprintillä pyritään löytämään ratkaisu. Tämä tavoite tulee todennäköisesti tarkentumaan työn edetessä.

Henkilöiden ja ajankohdan lukkoon lyöminen (AJ&Smart 2022, 5)

Kokoa ydintiimi, joka koostuu fasilitoijasta, vähintään yhdestä päättäjistä, sekä monipuolista osaamista omaavista henkilöistä. Kokoa 3–5 asiantuntijaa, jotka kykenevät auttamaan sprintin ydintiimiä ymmärtämään sprinttikysymykseen liittyviä haasteita. Pyydä asiantuntijoita valmistautumaan kertomaan mahdolliseen ratkaisuun liittyviä toiveita, tarpeita ja haasteita sprintin alussa järjestettävässä tilaisuudessa. Valitse henkilö, jolla on parhaat kyvyt koota tiimin työn tuloksista testattava prototyyppi. Löydä 5 testihenkilöä, jotka edustavat mahdollisimman hyvin loppukäyttäjää. Koordinoi osapuolten kesken sopiva ajankohta sprintille.

Toteutusympäristön valmistelu (AJ&Smart 2022, 5)

Valitse alustat sprintin toteutusalue. Valmistaudu toimimaan tukihenkilönä esim. kirjautumisen ongelmissa. Alusta työpajojen pohjamateriaalit, kuten HMW-laput ja tarkista että vierailijoilla on oikeus muokata sisältöjä.

2.3.2 Päivä 1: Kartoita ja luonnostele

Asiantuntijoiden haastatteleminen (AJ&Smart 2022, 5–6)

30 min:

Tarkoituksena on saattaa tiimi samalle aaltopituudelle sprintin haasteista. Fasilitoija pyytää asiantuntijoita jakamaan ratkaisuun liittyviä toiveita, tarpeita ja haasteita tiimille.

Haastattelukierros aloitetaan päättäjistä. Tiimi kirjaa kuuntelemisen yhteydessä mieleen tulevia haasteita HMW-muodossa, kuten: 'kuinka identifioida eri käyttäjät?'

HMW-lappujen järjestäminen (AJ&Smart 2022, 6)

30 min:

Pyydä tiimiä lukemaan laput, keksimään lapuille kategorioita ja järjestämään ne syntyneiden kategorioiden alle. Pistä laput tärkeysjärjestykseen hiljaisen äänestyksen avulla. Anna päättäjälle 4 ja muille 2 äänestysmerkkiä. Kun tiimi on äänestänyt, järjestä kaikki vähintään 2 ääntä saanutta lappua äänestystuloksen osoittamaan järjestykseen.

Pitkän aikavälin tavoitteiden määrittely (AJ&Smart 2022, 6–7)

15 min:

Kukin pohtii itsenäisesti mikä pitkän aikavälin tavoitteen tulisi olla. Tavoitteet luetaan vuorollaan ääneen ja asetetaan näkyville. Päättäjää lukuun ottamatta, kaikki antavat äänen parhaalle tavoitteelle. Lopuksi päättaja valitsee tavoitteen, mihin sprintissä keskitytään.

Sprinttikysymysten muodostaminen (AJ&Smart 2022, 7)

15 min:

Tarkoitus on löytää yksi ensisijainen ja kaksi täydentävää sprinttikysymystä. Sprintin päätteeksi testattavaa ratkaisuehdotusta arvioidaan näiden kysymysten perusteella. Kukin pohtii itsenäisesti mitä How Might We -muotoisia kysymyksiä valittujen tavoitteiden saavuttamiseen sisältyy. Kysymykset luetaan vuorollaan ääneen ja asetetaan näkyville. Kukin jakaa kolme ääntä omasta mielestään tärkeimpien kysymysten kesken. Lopuksi päättaja valitsee ensisijaisen kysymyksen.

Käyttäjäpolkujen luonti (AJ&Smart 2022, 7–8)

45 min:

Mikäli sinulla on jo ennen sprinttiä hahmotelma polusta, ota se tämän vaiheen aloituspisteeksi. Johdattele tiimiä täyttämään vaakatasoinen polku, missä on kirjattuna käyttäjän eteneminen palvelussa (löytäminen, oppiminen, käyttäminen, päämäärä). Jokaiselle pääkäyttäjäryhmille luodaan oma polku. Aloita kohtien täyttäminen asettamalla tärkeimmiksi valitut HMW-laput paikoilleen. Pitkän aikavälin tavoite ja sprinttikysymys auttavat määrittämään polun päämäärän.

Inspiraationlähteiden jakaminen (AJ&Smart 2022, 8)

30 min:

Jokainen etsii itsenäisesti 3 inspiroivaa ratkaisua (esim. internetistä). Jokaisesta esimerkistä tulee kirjata ylös ydinajatus.

30 min:

Inspiroivat ratkaisut esitellään muulle tiimille. Kirjuri kirjaa muistiinpanoja / piirustuksia ydinajatuksista.

Tehdyn työn sisäistäminen (AJ&Smart 2022, 9)

20 min:

Jokainen tutkii itsenäisesti sprintin luonnoksia ja tekee muistiinpanoja.

20 min:

Muistiinpanot muutetaan kuvitetuiksi luonnoksiksi.

10 min:

Jokainen valitsee oman parhaan luonnoksen ja luo 8:n erilaista nopeaa luonnosta.

40 min:

Jokainen luo potentiaalisimmasta ideastaan sovelluskonseptin, sisältäen: nimen, näkymiä, kuvauksen, komponentteja. Konseptin tulee aueta muille seuraavana päivänä ilman tekijän selostusta.

2.3.3 Päivä 2: Päättä ja laadi kuvakäsikirja

Taidenäyttely ja Heat Map (AJ&Smart 2022, 13)

5 min:

Edellisenä päivänä syntyneet sovelluskonseptit paljastetaan ja jokainen tutkii niitä itsenäisesti.

20 min:

Jokainen kiertää konseptit läpi itsenäisesti ja merkitsee mielenkiintoiset kohdat tarralla.

Pikakritiikki (AJ&Smart 2022, 13–14)

1 h:

Fasilitoija selostaa jokaisen konseptin tiimille tiivistetysti (Heat Map). Jokaisen kohdan jälkeen tiimiltä kysytään, jäikö jotain oleellista mainitsematta. Sprintille asetettuihin kysymyksiin pyritään vastaamaan selostuksen yhteydessä. Yksi tiimistä kirjaa ylös konseptien pääkohdat.

Toteutettavan konseptin valinta (AJ&Smart 2022, 14)

10 min:

Päättäjää lukuun ottamatta kaikki äänestävät mikä konsepteista sprintillä tulisi toteuttaa. Jokainen kirjaa syyn valinnalleen.

1 min/hlö:

Jokainen kertoo vuorotellen, miksi hänen valintansa tulisi toteuttaa.

10 min:

Päättäjät äänestää, mikä konsepteista toteutetaan. Toteutettavaan konseptiin voidaan myös liittää ominaisuus / ominaisuuksia muista vaihtoehtoista.

Käyttäjäpolku 2.0 (AJ&Smart 2022, 14–15)

10 min:

Jokainen luo valitusta konseptista 6:n kohdan käyttäjäpolun aloittaen ensimmäisestä ja viimeisestä näkymästä.

10 min:

Valmiit polut asetetaan allekkain riviin tekijän selostaessa sen vaihe vaiheelta.

5 min:

Äänestys parhaasta polusta (päättäjät ei mukana).

5 min:

Lopuksi päättäjät valitsee parhaan polun. Päättäjät voi halutessaan yhdistellä polkuja ja tehdä päätöksensä yhdessä tiimin kanssa.

Kuvakäsikirjoitus (AJ&Smart 2022, 15)

1 h 30 min:

Designer tarkastelee edellisestä työstä valittuja 6+1 ruutua ja työstää niiden avulla 8:n ruutuisen kuvakäsikirjoituksen. Tavoite on luoda luonnollisempi ja yksityiskohtaisempi luonnos yhdessä valitusta kokonaisuudesta.

2.3.4 Päivä 3: Rakenna prototyyppi

Viisi roolia ja prototyypin rakentaminen (AJ&Smart 2022, 17–18)

3 h 40 min:

Tekijät luovat yksittäisiä näkymiä, sivuja jne. prototyyppiin (vähintään 2 hlö). Rakentaja yhdistelee tekijöiden palasia kokonaisuuksiksi ja on vastuussa yhtenäisyyden ylläpitämisestä (1 hlö). Kirjoittaja on vastuussa siitä, että konseptiin valitaan parhaimmat sanat ja lauseet (1 hlö). Materiaalipankki vastaa eri lähteistä löytyvien valmiiden kuvien, ikonien tai esimerkkisyytteiden hankkimisesta (vähintään 1 hlö). Haastattelija, joka valmistautuu käyttäjätesteihin kirjoittamalla haastattelumanuaalia, eikä siis osallistu prototyypin valmistamiseen (1 hlö).

Prototyypin demonstrointi (AJ&Smart 2022, 18)

15 min:

Ennen demoa kerrataan sprinttikysymykset. Rakentaja esittelee prototyypin vaihe vaiheelta. Tiimi seuraa, että se vastaa odotuksia ja muutostoivesta keskustellaan päättäjän johdolla. Haastattelija valmistautuu haastatteluun. Tapaamisen jälkeen rakentaja viimeistelee protot.

2.3.5 Päivä 4: Testaa käyttäjillä

Valmistele testiympäristö (AJ&Smart 2022, 21)

1 h:

Tarkista että kaikki on kunnossa haastatteluja varten: haastateltavat ovat saaneet linkit kokouksiin, haastateltavilla on pääsy protoon jne. Luo ruudukko, missä vaakarivillä on haastateltavat ja pystyriivillä kaikki kysymykset, mihin haluat vastauksen.

Käyttäjätetit (AJ&Smart 2022, 21–22)

5 h:

Esittäytymisen jälkeen kerro, että tilaisuuden tarkoitus on testata puutteellisen prototyypin taustalla olevia olettamuksia ei testihenkilöä. Kirjaa ylös positiivisia ja negatiivisia havaintoja, samalla kun seuraat testihenkilön etenemistä protossa. Anna henkilön edetä itsenäisesti. Vältä johdattelevia kysymyksiä. Viljele paljon avoimia- ja jatkokysymyksiä. Anna haastateltavan puhua ja sinun hienosäätääsi sitä oikeaan suuntaan. Pyydä haastateltavalta yhteenvetoa. Kirjaa havainnot ruudukkoon jokaisen tilaisuuden jälkeen.

Johtopäätökset (AJ&Smart 2022, 22)

45 min:

Tiimi lukee ruudukon läpi ja etsii toistuvia (positiivisia, negatiivisia, neutraaleja) ilmiöitä. Luo ilmiöistä lista. Palaa pitkän aikavälin kysymyksen ja sprinttikysymysten pariin, vertaa niitä testihavaintoihin ja pohdi seuraavia askeleita.

2.4 Kehitystiimin Scrum-työskentely

Scrum on ketterä työskentelymalli, mikä edesauttaa monimutkaisiin projekteihin liittyvien työvaiheiden jäsentelyä ja toteuttamista iteratiivisesti. Scrum-kehikseen kuuluvat roolit ovat

tuoteomistaja, Scrum-master, Scrum-tiimin jäsenet, sekä mahdolliset sidosryhmät. (Srum.org. What is Scrum? s.a.)

Tuoteomistajan vastuulla on, että projektille määriteltyt yksittäiset työkokonaisuudet vastaavat sidosryhmien toiveita. Tämän lisäksi tuoteomistaja asettaa työvaiheet parhaaksi katsomaansa toteutusjärjestykseen, eli ns. työjonoon. (Srum.org. What is Scrum? s.a.)

Scrum-tiimi käsittää työkokonaisuuksia toteuttavat jäsenet, mukaan lukien Scrum-master, sekä tuoteomistajan. Tyypillisesti tuoteomistaja ei osallistu tiimin jokapäiväiseen työskentelyyn. Tiimin tapaamisia fasilitoi Scrum-master. Tiimi etenee projektissa ennalta määritettyjen pituisissa iteraatioissa, jotka organisaatiosta riippuen kestävät 2–4 viikkoa. Iteraatioita suoritetaan, kunnes tuotejonon kaikki käyttäjätarinat on saatu toteutettua. Jatkuviissa projekteissa uusia käyttäjätarinoita syntyy usein samaa tahtia, kun edellisiä saadaan suoritettua. Tällöin sprinttien lukumäärä ei ole ennalta määritelty vaan iteratiivista työskentelyä jatketaan läpi tuotteen elinkaaren. (Srum.org. What is Scrum? s.a.)

2.4.1 Scrumin iteraatio:

Tapaaminen sprintin suunnittelua varten (Scrum.org. What is sprint planning? s.a.)

Max 8 h:

Tapaaminen edeltää jokaisen sprintin aloittamista. Tuoteomistaja esittelee seuraavaksi toteutusvuorossa olevat käyttäjätarinat, mitä niihin sisältyy ja miten ne edistävät sidosryhmien tarpeita. Tiimi valitsee työjonosta niin monta tarinaa, kun se uskoo saavansa iteraation aikana toteutetuksi. Tiimi voi tarkentaa yksittäisiä tarinoita työvaiheen aikana, mikäli se lisää ymmärrystä tarinan päämäärästä. Tiimi määrittelee jokaiselle tarinalle mitä vaatimuksia sen tulee täyttää, jotta se voidaan katsoa valmiiksi (definition of done). Tarinat pilkotaan siten, että ne muodostavat pienimmän mahdollisen mielekkään kokonaisuuden. Sprintille valitut tarinat jaetaan toteutettaviksi tiimin jäsenille. Riippuu organisaatiosta, osallistuuko Scrum-master ja tuoteomistaja tarinoiden toteutukseen.

Päivittäisen edistymisen kertaaminen (Scrum.org. What is sprint planning? s.a.)

15 min:

Tapaaminen järjestetään sprintin jokaisena päivänä samassa paikassa samaan aikaan. Tapaamisen aikana kukin tiimiläinen kertoo vuorollaan, miten hänen työnsä on edistynyt ja miten työtä aiotaan edistää seuraavaan tapaamiseen mennessä. Tapaamisella pyritään edistämään

tiimin sisäistä keskustelua ja ymmärrystä, nopeaa päätöksentekoa, ongelmien nopeaa paikantamista sekä karsimaan muita turhia tapaamisia. Mikäli tapaamisen aikana esille nousee pidempää keskustelua vaativia seikkoja, varataan sitä varten uusi aika asianomaisten kesken.

Sprintin tulosten arviointi (Scrum.org. What is sprint Review? s.a.)

Max 4 h:

Tapaamisen tarkoitus on esitellä sprintin tuloksia sidosryhmille, sekä tunnistaa miten tulokset vaikuttavat projektiympäristöön. Myös tuotejonoa saatetaan päivittää tilaisuudessa esille nousseiden ideoiden myötä. Jokainen jäsen esittelee oman osuutensa. Esittely saattaa sisältää seuraavia elementtejä: esittelijä kertoo mitä teki, mitä jäi tekemättä, mitä ongelmia matkanvarrella oli ja miten niistä selvittiin. Tuoteomistaja kertoo tuotejonon tilan ja johtaa keskustelua mm. markkinointiympäristön muutoksista, aikatauluista sekä mahdollisista muutostarpeista tuotejonoon. Tapaamisen myötä myös tuotejono saattaa päivittyä.

Työskentelykehikön hienosäätö (Scrum.org. What is sprint Retrospective? s.a.)

Max 3 h:

Tapaamisen päämäärä on parantaa tiimin työn laatua ja tehokkuutta. Tiimi kertoo miten sprintti sujui yksilöiden, kommunikoinnin, prosessien, työkalujen ja valmiin työn määritelmien suhteen. Tarkoitus on paikallistaa mahdolliset parannuskohteet ja tarvittaessa lisätä ne seuraavan sprintin tuotejonoon. Scrum on iteratiivinen työskentelymalli myös siten, että tiimi pyrkii jatkuvasti kehittämään sen hyödyntämisen suhteen.

2.5 UX-työskentely Scrum kehikossa

Ketterään ohjelmistokehitykseen kehitetty Scrum-kehikko korostaa iteratiivista tiimityöskentelyä. Scrum tarjoaa kehitystyölle monia kiistattomia etuja, kuten: tehtävien tehokas priorisointi, allokointi ja suorittaminen. Loppukäyttäjien tarpeisiin ja validointiin keskittyvän UX-työn sovittaminen Scrumin nopeampaan rytmiin on usein haastavaa ja tästä syystä UX-asiiantuntijat joutuvatkin sovittamaan menetelmiään toimiakseen tehokkaasti Scrum-kehikossa. Osana Scrum-tiimiä UX-asiiantuntija joutuu opettelemaan uuden sanaston ja aikarajat UX-työn suorittamista varten. (Kaley 2019.)

Yksi suurista haasteista on kehitystyön nopeus Scrumissa, missä tuotejonoa päivitetään ja priorisoidaan kiinteänä osana jokaista Scrumin sprinttiä. UX-asiiantuntijan voi olla vaikeaa pysyä Scrumin iteratiivisen prosessin tahdissa. Ratkaisuksi tähän haasteeseen UX-asiiantuntijan tulee

pyrkii osallistamaan koko tiimi suunnittelutyöhön. Näin fokus loppukäyttäjien tarpeisiin ei unohdu ja tiimillä on selkeämpi kuva suunnittelutyön tavoitteista ja lopullisesta tuotteesta. (Kaley 2019.)

Käyttäjälähtöisyyden huomioiminen pelkän kehitystiimin voimin on parhaista menetelmistäkin huolimatta vaikeaa. Scrum-kehityksen ja käyttäjätutkimuksen sovittamisessa yhteen voidaan soveltaa ketterään työskentelyyn kehitettyjä Lean UX -menetelmiä, kuten matalan resoluution prototyyppien nopeaa käyttäjätestaamista. (Loranger 2014.)

Toinen haaste on kommunikaation puute UX-asiantuntijan, kehittäjien ja tuoteomistajan välillä, mikä johtaa helposti väärinkäsityksiin ja heijastuu negatiivisesti sekä kehitystyöhön että kehitettävään tuotteeseen. Kommunikaation puute johtuu usein siitä, että UX-asiantuntija kokee, ettei hänellä ole aikaa osallistua riittävästi Scrumin tapaamisiin. Tasapainoilu tulevan kehitystyön suunnittelun ja nykyiseen kehitystyöhön osallistumisen välillä on usein vaikeaa. Ratkaisuksi tähän UX-asiantuntijan tulee priorisoida tiimin tapaamiset muun työn yli. Tiimin ei myöskään kannata ottaa toteutettavaksi enempää tehtäviä, kun he pystyvät toteuttamaan laadukkaasti. Mikäli suunnittelu ja toteutus eivät kulje linjassa toistensa kanssa, ei suunnitteluun pistetty aika ja vaiva palvele tarkoitustaan. (Kaley 2019.)

3 Menetelmäkirjasto ja sen hyödyntäminen

Tässä luvussa käsittelen toiminnallisen opinnäytetyöni ydintä. Luvun ensimmäisessä osassa esittelen Sprintin työpajoista poimittuja menetelmiä, joita olen käsitellyt myös työni tietoperustassa. Yhdessä nämä menetelmät muodostavat tiimityöskentelyä edistävän menetelmäkirjaston. Luvun jälkimmäisessä osassa esittelen sitä, kuinka luomani kirjaston menetelmiä voidaan soveltaa Scrum-kehikossa esiintyvien tiimityöskentelyn haasteiden ratkaisemisessa.

3.1 Sovellettavat toimintamallit

Seuraavissa aliluvuissa käsittelen Design Sprint -kehikosta poimimiani menetelmiä, joiden uskon ratkaisevan ryhmä- ja asiakastyöskentelyyn liittyviä haasteita, antamalla niihin työskentelyä selkeyttävää rakennetta.

Se mitä kulloisellakin menetelmällä tavoitellaan ja kuinka menetelmän rakenne palvelee kulloistakin tavoitetta, on omaa pohdintaani ja työkokemusta sprinttien suunnittelijana ja fasilitoijana.

3.1.1 Asiantuntijoiden haastattelu

Kohdealueen asiantuntijoiden haastattelun tavoite on kasvattaa tiimin ymmärrystä työn haasteista ja tavoitteista ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä hyödyntäen.

Haastattelun valmistelu alkaa kehitystyön mahdollisuuksia ja tavoitteita ymmärtävien asiantuntijoiden paikantamisella ja haastattelupyynnön esittämisellä. Asiakkaan eli työn tilaajan edustajat toimivat usein haastateltavina asiantuntijoina. Haastattelupyynnön yhteydessä on hyvä kertoa mihin asioihin toivotaan selvennystä ja mikä haastattelun rakenne on, jotta asiantuntija ehtii valmistautumaan.

Haastattelun aikana asiantuntijaa pyydetään kuvailemaan palvelun keskeisiä tarpeita ja vaatimuksia. Vastausten kirjaamiseen sekä niistä käytävään keskusteluun voidaan hyödyntää kohdan 3.1.3 ohjattua ideointia ja keskustelua.

3.1.2 Inspiraation hakeminen

Inspiraationlähteiden etsimisen ja soveltamisen tarkoitus on oikaista suunnitteluprosessissa suoraan kohdealueella hyväksi koettuihin ratkaisuihin. Menetelmän madaltaa myös aloittamisen kynnystä ja herättää keskustelua alan parhaista käytänteistä.

Inspiraationlähteiden etsiminen voidaan suorittaa joko ennen yhteistä tapaamista tai sen alussa. Nopein tapa etsiä ratkaisuja on kerrata itselleen entuudestaan tuttuja palvelupolkuja ratkaistava haaste mielessä.

Tehtävän aluksi kukin etsii esimerkiksi 3 ratkaisua, jotka ottavat jollain tavalla kantaa kehitystyön haasteisiin tai ratkaisevat ne kokonaisuudessaan. Löytäjä ottaa kuvan löydöstään, kirjaa millä tavalla se ratkaisee kehitystyön haasteen ja miksi ratkaisu on erityisen hyvä. Lopuksi kukin esittelee löytönsä muille kuvineen ja perusteluineen.

Inspiraationlähteiden soveltamisessa voidaan hyödyntää kohdan 3.1.3 ohjattua ideointia ja keskustelua ja kohdan 3.1.4 hiljaista äänestämistä.

3.1.3 Ohjattu ideointi ja keskustelu

Ohjatun ideoinnin ja keskustelun tarkoitus on varmistaa, että kaikkien mielipiteet saadaan esille ja kuuluviin sekä synnyttää keskustelua. Tällöin saadaan hyödynnettyä tiimin koko osaaminen.

Alkuun tiimille esitetään kysymys tai haaste ratkaistavaksi. Kysymyksen tai haasteen esittelyn jälkeen jokainen tiimiläinen muodostaa mielipidettään aiheesta itsenäisesti esimerkiksi 5 minuutin ajan. Mielipiteet luetaan ääneen vuorotellen ja niiden eduista ja haasteista keskustellaan vapaasti. Mikäli keskustelua ei synny vapaasti, jokainen jakaa kommenttinsa vuorotellen. Ohi aiheen rönsyilevät puheenvuorot katkaistaan, talletetaan ”ideaparkkiin” ja keskustelu palautetaan raiteilleen.

Jotta ideaparkki säilyttää uskottavuutensa on sen sisältö hyvä kerrata aina ennen päätöksentekoa. Yhteisymmärryksen luomisessa voidaan hyödyntää kohdan 3.1.4 hiljaista äänestämistä.

3.1.4 Hiljainen äänestäminen

Hiljaisen äänestämisen tavoite on vähentää tiimin sisäistä myötäilyä päätöksenteon yhteydessä ja sitouttaa tiimi yhdessä tehtyjen päätösten taakse.

Usein vahva persoonallisuus tai auktoriteettihahmo ohjaa tiimissä keskustelua ja mielipiteen muodostumista. Tämä köyhdyttää tiimin keskustelua ja estää tiimin koko osaamispotentiaalin hyödyntämisen.

Aluksi kilpailevat ehdotukset kirjataan anonyymisti kaikkien nähtäville. Seuraavaksi kukin jakaa parhaaksi katsomiensa ehdotusten kesken 2 kannatusmerkkiä. Lopuksi ehdotukset järjestetään äänestystuloksen osoittamaan järjestykseen niin, että myös äänten lukumäärät ovat näkyvillä.

3.1.5 Käyttäjäpolkujen luominen

Tiimin osallistamisen tarkoitus käyttäjäpolkujen luonnissa on saattaa suunnittelu ja toteutus yhteisymmärrykseen kehitystyön tavoitteista ja keinoista. Samaan aikaan se on keino hyödyntää tiimin koko osaamista ja eri näkökulmia parhaimpien ratkaisujen löytämiseksi.

Työ alustetaan asettamalla polun alku ja lopputilanne kaikkien nähtäville. Seuraavaksi polun kaikki pääkäyttäjät nimetään ja heille luodaan omat polut. Tehtävän tavoite on nimetä polkujen askeleet ja kuvailla siirtymät niiden välillä.

Polkujen askeleiden ideoinnissa voidaan hyödyntää kohdan 3.1.2 inspiraation hakemista ja kohdan 3.1.3 ohjattua ideointia ja keskustelua. Parhaimpien polkuehdotusten valitsemisessa voidaan soveltaa kohdan 3.1.4 hiljaista äänestämistä.

3.1.6 Työpajojen alustaminen, reflektointi ja parantaminen

Design sprint -kokonaisuutta kannattelee sen lukuisia kertoja testattu ja hiottu rakenne. Viimeistellystä rakenteesta huolimatta on tyypillistä, että organisaatiot ja tiimit muokkaavat kehikkoa omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Uskon, että myös menetelmieni sovittaminen osaksi uusia rakenteita tulee vaatimaan käyttäjiltä kokeilua ja iterointia. Tässä aliluvussa käsittelen asioita, jotka on hyvä kerrata työpajoja suunniteltaessa ja paranneltaessa.

Pohdi mitä työpajan tavoitteet ovat ja mitkä menetelmät, kysymykset, roolit ja välitavoitteet palvelevat parhaiten mainittuja tavoitteita. Kertaa nämä asiat osallistujille kutsujen yhteydessä ja työpajojen alussa.

Sopivia menetelmiä valittaessa pohdi onko työskentelyssä haasteita, joita sprintin menetelmät ratkovat, kuten: ryhmän osallistamisen vaikeus, kehämäiset keskustelut, päätöksenteon vaikeus tai tehoton ajankäyttö.

Myös hyvillä kysymyksillä on iso rooli työpajojen rakenteen luomisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvät kysymykset käsittelevät asioita, kuten: käyttäjien tai liiketoiminnan tarpeet ja kipupisteet, kehitystyön tai työvaiheen haasteet, kuinka havaitut haasteet ratkaistaan, miltä onnistuminen näyttää ja millaisista askeleista se muodostuu, mikä on väärässä olemisen hinta ja todennäköisyys ja tulisiko olettamukset testata ja miten.

Työpajaan kutsuttavia henkilöitä valittaessa pohdi, kuinka tiimin nykyinen osaaminen ja tietämys palvelee kehitystyön tavoitteita. Mikäli puutteita havaitaan, pohdi voidaanko tiimiin kutsua edes hetkellisesti tukea ulkopuolelta ja millainen osaaminen palvelee tiimin tavoitteita pitkällä tähtäimellä.

Toteutuneita työpajoja refleктоitaessa on hyvä kerrata, kuinka menetelmien käyttö on vaikuttanut ryhmän kommunikointiin, työskentelyyn ja työn tuloksiin.

3.1.7 Matalan kynnyksen käyttäjätestit

Sprintin ydinajatus on testata olettamuksia matalalla kynnyksellä ja oppia niistä nopeasti (fail fast and learn). Mitä nopeammin tiimin olettamuksia päästään testaamaan käyttäjillä, sitä nopeammin virheellisiä olettamuksia saadaan oikaistua.

Testaaminen edellyttää olettamusten saattamista testattavaan muotoon. Todentaaksesi käyttäjätarinoihin liittyviä olettamuksia nopeasti, pohdi mikä on uskottavan todentamisen minimivaatimus, eli prototyypin riittävä laajuus ja viimeistelyn taso. Pohdi myös mitkä asiat ovat keskeisiä sille, että käyttäjä ymmärtää mistä prototyypin toiminnallisuuksissa on kyse. Mikäli paperisella prototyypillä kyetään todentamaan käyttäjätarinaan liittyvät kysymykset, ei resursseja kannata haaskata korkeamman tason prototyyppiin.

Testaaminen edellyttää myös testihenkilöiden rekrytointia. Ensisijainen kohde testihenkilöiden tiedusteluun on kehitystyön toimeksiannon asiakasrajapinta, kuten asiakaspalvelun, myynnin tai markkinoinnin yhteyshenkilöt tai asiakkaan puolella kehitystyötä valvova projektijohtaja. Tärkein kriteeri testihenkilöiden valitsemiselle on se, että he edustavat palvelun loppukäyttäjiä mahdollisimman hyvin.

Työtä tehdessä tiimi sokaistuu helposti kehitystyön kohteelle. Tästä syystä kaikki testaaminen ja ulkopuolisen näkemyksen kerääminen on hyvästä. Mikäli aikataulu ei veny hienostuneeseen testiympäristöön ja loppukäyttäjien rekrytoimiseen, toteuta prototyyppi paperille ja rekrytoi testihenkilöt työpaikan kahviosta.

3.1.8 Hyötyjen esilletuominen

Pohdi mitkä asiat ovat resurssien käytöstä päättävien henkilöiden todellisia kipupisteitä tai onnistumisen mittareita ja ehdota, että menetelmää testattaisiin kyseisten tavoitteiden edistämiseen. Kun johdon mielenkiinto on herätetty, pilotoi menetelmää niin, että myös päättäjät ovat mukana. Päättäjien mukanaolo kasvattaa koko tiimin luottoa menetelmää ja sen tukea kohtaan. (Banfield 2019, 59–62.)

Järjestä työpajojen päätteeksi näytöksiä session tuloksista ja vastaa vierailijoiden kysymyksiin. Sessioiden avulla organisaatiossa syntyy keskustelua menetelmästä ja se saa sisäisiä tukijoita, mikä helpottaa menetelmän käyttöä myös tulevilla hankkeilla. (Banfield 2019, 95–97.)

3.2 Menetelmäkirjaston soveltaminen Scrum-työskentelyssä

Sprintin yksityiskohtaisesti määritellyistä työpajoista poiketen Scrum-kehikko sisältää hyvin vähä konkreettisia toimintaohjeita sen eri seremonioiden toteutustavasta. Scrum-kehikossa oletetaan, että itseorientoituva ja kykenevä tiimi kykenee ratkomaan kehitystyön haasteet omaehtoisesti. Uskonkin, että Sprintin yksityiskohtainen ja dokumentoitu rakenne olisi omiaan ratkomaan monia Scrumin haasteista.

Seuraavissa aliluvuissa etsin ratkaisuja Scrumin-menetelmässä ja sen eri työvaiheissa esiintyviin haasteisiin. Käsiteltävät haasteet ja niihin esitetyt ratkaisuehdotukset perustuvat sekä työni tietoperustaan, että omakohtaiseen kokemukseeni palvelumuotoilun konsulttina ja Scrum-tiimien jäsenenä.

3.2.1 Tuloksellisuuden mittariston muuttaminen

Suurin käyttäjälähtöisen suunnittelun este Scrum-kehikossa on tapa, miten tuloksellisuutta mitataan. Scrumissa tiimin tehokkuutta arvioidaan toteutettujen käyttäjätarinoiden lukumäärän ja työn laajuuden perusteella. Tämä johtaa helposti epätasapainoon uusien ominaisuuksien kehittämisen ja käytettävyyssongelmien tunnistamisen ja parantelun välillä. Tämä käytettävyyden velkaa kerryttävä sykli korostuu erityisesti pitkissä ja jatkuvan kehityksen hankkeissa. Mittariston muuttamista varten tarvitaan helposti hyödynnettäviä työkaluja laadun arviointiin.

Kohdassa 3.1.8 käsitellään Sprintin hyötyjen esilletuomisen tärkeyttä muutosvastarintaisuuden kitkemisessä. Tässä keskeistä on, että Sprintin menetelmillä pilotointi markkinoidaan keinona ratkaista keskijohdon tai vaikkapa tuoteomistajan kipupisteitä. Kohdassa mainitaan myös, kuinka tärkeää työpajojen tulosten avoin esittely on muutosmyönteisyyden kannalta.

3.2.2 Sprintin suunnittelu (sprint planning)

Scrum-kehikossa oletetaan, että toteutusvalmiit käyttäjäpolkuluonnokset tipahtavat kehitystiimille joko ennen toteutusiteraatiota, tai että kehitystiimi kykenee huomioimaan käyttäjälähtöisyyden haasteet toteutusvaiheen aikana.

Harvassa tiimissä on resursoitu sekä käyttäjälähtöisyyden ja sen taustatutkimukseen keskittyvään UX-rooliin, että palvelupolkujen visualisointiin keskittyvään UI-rooliin. Tyypillistä onkin, että nämä kaksi vastuualuetta yhdistetään. Vastuualueiden yhdistyessä korostuu usein käyttäjätarinoiden visualisoinnin painotus tutkimustyön kustannuksella. Tyypillistä onkin, että Sprintin suunnittelutapaaminen alkaa visualisointiasteella olevien käyttäjätarinoiden ihmettelyllä.

Kokemukseni mukaan suunnittelutapaamista fasilitoi Scrum-mallista riippuen, joko tuoteomistaja tai Scrum-master. Hierarkkinen keskusteluasetelma ja erot tiimiläisten luonteenpiirteissä, johtavat usein epätasapainoiseen keskusteluun ja vaikeuksiin tiimiläisten osallistamisessa.

Scrum-kehikko tarjoaa säännöllisten tapaamisten lisäksi hyvin vähän konkreettisia menetelmiä tiimityöskentelyn haasteiden ratkaisemiseen, saati tiimin UX-työhön osallistamiseen. Sprintin menetelmät tarjoavat havaittuihin haasteisiin muutamia ratkaisuja:

Kohdissa 3.1.3, 3.1.4 ja 3.1.5 käsitellään tiimin sisäistä työskentelyä ja kommunikaatiota parantavia menetelmiä. Näiden menetelmien avulla tiimi kykenee hyödyntämään sisäisiä resurssejaan tehokkaammin, mikä näkyy lopulta laadukkaampina ominaisuuksina.

Kohdissa 3.1.1, 3.1.2 ja 3.1.7 käsitellään eri keinoja lisätä ulkopuolista näkemystä kehitystyön määrittelyssä ja validoinnissa. Näiden menetelmien avulla tiimi voi sekä täydentää omaa ymmärrystään kehitystyön vaatimuksista, että todentaa siihen liittyviä olettamuksia.

3.2.3 Päivittäiset tapaamiset (standup)

Päivittäistä tapaamista varten Scrum tarjoaa melko tarkan ja toimivan rakenteen. Jokainen tiimiläinen kertoo vuorollaan mitä on tehnyt edellisenä päivänä, mitä tulee tekemään seuraavaksi ja

mitä haasteita tai työn edistämisen esteitä hän on kohdannut. Mikäli joku tiimiläisistä tarvitsee apua, jatketaan tapaamista asianomaisten kesken erillisessä tapaamisessa. Näin koko tiimin työaikaa ei kuluteta jokaisen haasteen ratkaisemiseen.

Koska tapaaminen toistuu päivittäin, on se oiva paikka kerätä nopeaa palautetta mm. käytettävyyteen liittyvistä olettamuksista kohtien 3.1.3 ja 3.1.4 mukaisesti. Tarvittaessa valittu menetelmä on suoritettavissa nopeastikin, esimerkiksi 10 minuutissa. Kohtia voidaan myös käyttää kehitystyössä havaittujen haasteiden ja esteiden ratkomiseen muutaman tiimiläisen toimesta.

3.2.4 Tulosten arviointi (sprint review)

Tulosten arviointi kehitystyössä mukana olleiden, sekä sen tavoitteet ja ratkaisumenetelmät tuntevien henkilöiden toimesta on väistämättäkin puutteellinen keino arvioida toteutettujen käyttäjätarinoiden käytettävyyttä. Arviointitilaisuus tarjoaa kuitenkin hyvän mahdollisuuden kerätä palautetta kehitystyölle ulkopuolisten tahojen, kuten loppukäyttäjien tai kehitystyölle läheisten sidosryhmien toimesta. Palautteen keräämiseen voidaan soveltaa seuraavia menetelmiä: 3.1.1 Asiantuntijoiden haastattelu, 3.1.3 Ohjattu ideointi ja keskustelu, 3.1.7 Matalan kynnyksen käyttäjätestit.

3.2.5 Työskentelykehikon hienosäätö (retrospective)

Työskentelykehikon hienosäätö -tilaisuudella on keskeinen rooli Scrumin päämäärässä tunnistaa ja paikata tiimin työskentelyä heikentäviä toimintamalleja. Tilaisuuden selkeä puute on se, ettei Scrum-kehikko tarjoa keinoja havaittujen haasteiden ratkaisemiseksi. Vaikkei Sprint-kehikko sisälläkään työpajaa tiimin työtapojen kehittämistä varten, on se itsessään testattu kokonaisuus tiimityöskentelyn parhaista käytänteistä.

Reflektoinnin apuna voi käyttää Sprintin menetelmistä johtamaani tarkastuslistaa: 3.1.6 Työpajojen alustaminen, reflektointi ja parantaminen. Havaittuihin haasteisiin voi soveltaa seuraavia menetelmiä: 3.1.1 Asiantuntijoiden haastattelu, 3.1.2 Inspiraation hakeminen, 3.1.3 Ohjattu ideointi ja keskustelu, 3.1.4 Hiljainen äänestäminen, 3.1.5 Käyttäjäpolkujen luominen ja 3.1.7 Matalan kynnyksen käyttäjätestit.

4 Pohdinta

Tavoitteeni oli syventää ymmärrystäni Sprinttiin liittyen sekä johtaa sen menetelmistä tiimi- ja asiakastyöskentelyä edistävä menetelmäkirjasto, jota voin hyödyntää työssäni palvelumuotoilun konsulttina ja Scrum-tiimien jäsenenä. Onnistuin tässä tavoitteessa mielestäni hyvin, sillä katson että Sprintin tiimityöskentelyä parantavat menetelmät ovat melko ilmeisiä ja helposti poimittavissa. Menetelmien poimimista helpotti se, että Sprint-kokonaisuus on minulle entuudestaan tuttu. Olen suunnitellut ja fasilitoinut muutamia Sprinttejä työn ja opiskelun yhteydessä.

Uskon myös, ettei kirjastoni käyttö rajoitu pelkästään Sprint- tai Scrum -kehikkoon, sillä samat ryhmätyöskentelyn haasteet, kuten ryhmän osallistamisen vaikeus, kehämäiset keskustelut, päätöksenteon vaikeus tai tehoton ajankäyttö ovat läsnä kaikissa kehikoissa ja tiimeissä. Tästä syystä uskon, että työni tulos on ajankohtainen ja hyödyllinen. Uskon että ainoat kirjaston käyttöönottoa rajoittavat tekijät ovat ennakkoluulot ja aloitteellisuuden puute tiimeissä ja organisaatioissa.

Vaikka sekä Sprint- että Scrum -työskentely oli minulle tuttua, syvensi kehikoiden vertailu ymmärrystäni suhteessa niiden käyttötarkoituksiin ja vahvuuksiin. Vertailu muutti myös tapaani suhtautua Scrum-työskentelyyn armollisemmaksi; kiivas julkaisuväli tarkoittaa väistämättäkin, että iso osa ominaisuuksista on puolikuntoisia. Tämä puolestaan tarjoaa uusia mahdollisuuksia oppia niistä ja saattaa ne paremmaksi kuin ne olisivat olleet ilman tätä iteraatiokierrosta (fail fast and learn).

Yksi tavoitteistani oli syventyä työssäni myös kirjastoni soveltamismahdollisuuksiin asiakastyöskentelyssä. Työtä tehdessäni päätin kuitenkin keskittyä yksinomaan kirjastoni soveltamiseen Scrum-työskentelyssä. Mielestäni rajausta oli ajankäytön kannalta perusteltua, sillä uskon että pohjimmiltaan samat haasteet ovat läsnä myös asiakastyöskentelyssä.

Työn aikana viittasin pintapuolisesti myös Lean UX -kehikkoon. Uskon, että mahdollisena jatkokehityskohteena olisi hyvä idea liittää kyseisen kehikon menetelmiä luomaani kirjastoon. Tämä palvelisi erityisesti Scrum-työskentelyä, sillä molemmat kehikot noudattavat ketterää toimintaperiaatetta ja ovat ainakin osin yhteensovittavissa.

Prosessina ja oppimiskokemuksena opinnäytetyöni oli ammatillista osaamistani peilaava ja edistävä. Työskentelen kyseisten haasteiden parissa päivittäin ja työ oli siten aktiivisesti mielessä. Olen kirjoittanut työtäni jo reilusti yli vuoden ja se on muokkautunut ja ottanut uusia suuntia matkan varrella monesti. Alun perin suunnittelin, että kirjaston avulla toteutettaisiin minisprinttejä edellisen

työnantajani asiakasprojektille. Myöhemmin päädyin esittelemään työtäni työhaastattelussa nykyiseen työpaikkaani.

5 Lähteet

AJ&Smart. Design Sprint 2.0.pdf. s.a. Ladattavissa:

<https://app.sessionlab.com/sessions/i6u1t0?tab=info>. Ladattu: 28.02.2022.

AJ&Smart. Design Sprint 2.0: Process Explained. 2018. Katsottavissa:

<https://youtu.be/Z8MOwcqZuuU>. Katsottu: 1.3.2023.

Banfield, R. 2019. Enterprise Design Sprints. Luettavissa: https://s3.amazonaws.com/designco-web-assets/uploads/2019/05/InVision_EnterpriseDesignSprints.pdf. Luettu: 28.02.2022.

Kaley, A. 2019. UX Responsibilities in Scrum Events. Nielsen Norman Group. Luettavissa:

<https://www.nngroup.com/articles/ux-scrum/>. Luettu: 15.4.2023.

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. Sprint: how to solve big problems and test new ideas in just five days. Simon & Schuster. New York. Äänikirja. Kuunneltu: 9.2.2022.

Loranger, H. 2014. Doing UX in Agile World: Case Study Findings. Nielsen Norman Group.

Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/doing-ux-agile-world/>. Luettu: 15.4.2023.

Iqbal, M. 2022. How the 12 principles in the Agile Manifesto work in real life. Scrum.org.

Luettavissa: <https://www.scrum.org/resources/blog/how-12-principles-agile-manifesto-work-real-life>. Luettu: 3.5.2023.

Scrum Guides 2020. The Scrum Guide 2020. Luettavissa: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#increment>. Luettu: 3.5.2023.

Scrum.org. What is Daily Scrum? s.a. Luettavissa: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-daily-scrum>. Luettu: 20.03.2022.

Scrum.org. What is Scrum? s.a. Luettavissa: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>. Luettu: 20.03.2022.

Scrum.org. What is Sprint Planning? s.a. Luettavissa: <https://www.scrum.org/resources/what-is-sprint-planning>. Luettu: 20.03.2022.

Scrum.org. What is Sprint Retrospective? s.a. Luettavissa: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-sprint-retrospective>. Luettu: 20.03.2022.

Scrum.org. What is Sprint Review? s.a. Luettavissa: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-sprint-review>. Luettu: 20.03.2022.